

УДК 338.242

*Алькарни Амаль Мохаммед А.,
магистрант
Московский педагогический
государственный университет
Москва, Россия*

*Платонова Е.Д., д.э.н.,
профессор кафедры экономической
теории и менеджмента
Московский педагогический
государственный университет,
Москва, Россия*

ФОРМИРОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ОРГАНИЗАЦИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Аннотация. В статье рассмотрены элементы формирования и реализация стратегии выхода организации на международные рынки. Выполнен обзор подходов к классификации методов и стратегий выхода на международные рынки в работах отечественных и зарубежных авторов. Рассмотрена U- модель, предусматривающая этапы завоевания рынков других стран.

Ключевые слова: этапы, стратегия выхода, внешнеэкономическая деятельность, международные рынки.

*Alkarni Amal Mohammed A.,
Master's student
Moscow Pedagogical State University,
Moscow, Russia*

*Platonova E.D. Doctor of Economics,
Professor, Department of Economic Theory and Management*

Moscow Pedagogical State University,

Moscow, Russia

SETTEING UP THE ELEMENTS OF THE ORGANISATION'S STRATEGY FOR ENTERING INTERNATIONAL MARKETS

***Abstract.** The article examines the stages of formation and implementation of the strategy of an organization's entry into international markets. A review of approaches to the classification of methods and strategies for entering international markets in the works of domestic and foreign authors is provided. The U-model, which includes stages of conquering markets of other countries, is considered.*

***Keywords:** stages, exit strategy, foreign economic activity, international markets.*

Введение

Выход на зарубежный рынок обеспечивает любой компании статус международной организации и открывает широкие возможности для развития бизнеса, поскольку способствует увеличению объемов продаж, валютных поступлений, может сглаживать сезонные колебания спроса, а также положительно влияет на имидж¹.

Вместе с тем не стоит забывать, что у этого процесса есть свои риски, связанные с возможной потерей дохода, сбоями в цепочке поставок, негативными политическими событиями и др. Цель статьи – выделить элементы стратегия выхода организации на международные рынки.

Методы и исследования. В статье использовались диалектический и системно-структурный подходы, теоретические методы (абстракция,

¹ Платонова Е.Д. , Алькарни Амаль Мохаммед А. Выход организации на международные рынки:

причины, преимущества и виды стратегий// Пространственная экономика: проблемы экономических структур . Материалы II Международной научной конференции. г. Москва, 13 декабря 2024 года / Под ред. проф. Платоновой Е.Д., доц. Игумнова О.А. – Москва: Издательство «Перо», 2025. – С. 202-209

анализ, синтез, генерализация, конкретизации, сопоставления и сравнения), эмпирические методы (измерения, наблюдение), методы статистики, метод исследования научных источников.

Результаты исследования

Международные рынки - это те рынки, которые располагаются вне национальной территории. Наиболее популярными считаются рынки США, стран Евросоюза, КНР и государств юго-восточной Азии, поскольку они достаточно масштабные.

Для выхода на внешние рынки и масштабирования бизнеса за рубежом у компании должны сложиться определенные предпосылки. Это:

- Стабильный рост спроса на продукцию на национальном рынке.
- Автономность ведения бизнеса, чтобы можно было его независимо развивать за рубежом.
- Наличие средств для ведения предпринимательской деятельности в другой стране.

Кроме того, перед выходом на внешние рынки компания должна тщательно обдумать и решить:

- Время выхода на новые рынки – в числе первых или не спешить.

Компания-пионер может получить возможность доступа к наиболее выгодным каналам реализации своего товара в данной стране. Это так называемая диффузия. По мнению зарубежных исследователей, это – процесс распространения информации о продукте через каналы в обществе.

Компания, выходя на международный рынок и будучи первопроходцем, может получить преимущества: занять большую доля рынка, повысить ценность бренда, дифференцированность продукции². С

² Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний. <http://elibrary.ru>; Ю.В. Володин, П.А. Подковыров. Журнал Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018, №4.

другой стороны, некоторые западные ученые считают поведение первопроходцев неразумным, поскольку рынок еще нестабилен, процесс становления товара-лидера не закончен и судьба компании-пионера неясна. На быстро развивающихся рынках очень сложно удерживать первенство длительное время. Китайская поговорка гласит: «Выходи вторым, приходи первым»³;

- Методы и способы выхода - захватить сразу долю рынка или завоевывать его постепенно (решение этого вопроса зависит от ресурсов и возможностей компании) и какие методы использовать (экспорт, совместное предприятие, франчайзинг, поглощения и т.д.);

- Рынок какой страны является предпочтительным - какие рыночные ниши и доли более доходны и перспективны в данное время.

Вполне понятно, что принятие решения о выходе на внешние рынки – это процесс, требующий определенных условий, серьезного взвешивания всех вариантов и принятия важных решений.

Формирование и реализация стратегии выхода компании на внешние рынки - процесс поэтапный.

Он начинается с изучения рынка. Компания рассматривает потенциал выбранного международного рынка, анализирует рыночный спрос, конкурентов, имеющиеся барьеры входа в рынок.

Это очень важный этап, от которого зависит успех выхода на рынок. Анализ должен дать понять, насколько продукт или услуга компании подойдут новой аудитории. Ведь то, что пользуется спросом в одной стране, может не найти покупателей в другой.

Анализ деятельности конкурентов даст возможность выявить собственные конкурентные преимущества.

³ Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний. <http://elibrary.ru>; Ю.В. Володин, П.А. Подковыров. <https://www.jsdrm.ru>; <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/796>.

Анализ возможных трудностей, или так называемых барьеров, связанных с различием в законодательстве, культуре, традициях, может предостеречь от необдуманных действий.

При изучении рынка используются разные методы: опрос, интервью, статистические отчеты о состоянии рынков, доклады международных организаций, сайты организаций, работающих на рынке, запросы покупателей и др.

При выборе рынка компании надо определиться с целями – это запуск нового продукта, или увеличение объемов продаж, или поиск новых партнеров. После этого составляется список стран для изучения: целесообразнее сначала остановиться на одной стране, поскольку анализ многих стран будет трудоемким и долгим. Для опытной компании можно анализировать от трех до пяти рынков.

Необходимым элементом формирования стратегии является непосредственный анализ спроса, конкурентов и барьеров входа в рынок другой страны. После маркетинговой оценки рынков компания останавливается на 1-2 предпочтительных рынках - тех, где не так высоки риски, входные барьеры и не слишком значительные затраты преодоления входных барьеров.

После сравнительного анализа рынков выбирается подходящий по таким критериям оценки, как:

1. **Экономическая стабильность:** компании выбирают рынок страны с растущей экономикой и относительно стабильными условиями для бизнеса.
2. **Объем рынка:** важно, чтобы количество потенциальных покупателей было достаточным и платежеспособным, а также рынок имел перспективы для развития.
3. **Культурные особенности:** во-первых, сам продукт компании понятен покупателям и соответствует традициям и ожиданиям новой

аудитории по цветовой палитре, символике, стилю упаковки; во-вторых, необходимо соблюдение традиций ведения бизнеса, в частности, особенности исламских финансов при выходе на рынок исламских стран.

Компаниям во всех случаях приходится адаптировать продукцию - надписи должны быть понятны для потребителя. Кроме того, надо учитывать, ценовой фактор. Так, в свое время компания Coca-Cola стала реализовывать свой напиток в Индии в бутылочках по 300 мл, но они оказались слишком дорогими для местного населения, поэтому было принято решение снизить стоимость за счёт уменьшения объёма - это сделало напиток лидером отрасли.

4. Регуляторные барьеры: необходимо понять, сможет ли компания получить требуемые сертификаты качества, лицензии и пройти национальную регистрацию продукции.
5. Географическая близость: чем ближе выбранный рынок, тем меньше затраты на логистику и регулирование бизнеса.

Ключевым элементом успешной стратегии выхода на внешний рынок является маркетинговая деятельность. Здесь важно все - товарная линейка, способы продвижения, способы коммуникации с клиентами, расположение торговых точек, использование социальных сетей, сайтов, беседы с потенциальными потребителями и т.д.

Для запуска нового продукта, или улучшения существующего предложения используется так называемый кастдев (Customer Development) – инструмент тестирования идеи нового продукта в виде дополнительного интервью целевой аудитории. Он нужен для понимания запросов клиентов по тому или иному товару или услуге ещё до их разработки.

Важен будет точный перевод описания товара, инструкций по использованию и других материалов для местной аудитории. Цена товара

должна быть конкурентоспособной, учитывать платежеспособность аудитории и в тоже время обеспечивать прибыль компании. Выбранные каналы товародвижения должны быть понятны и популярны в данной стране, будь то социальные сети, контекстная реклама, email-маркетинг, использование инфлюенсеров (блогеров), продвижение бренда и т.п.

Маркетинговый элемент стратегии выхода бизнеса на международные рынки, прежде всего, предполагают поиск целевой аудитории покупателей. В этих целях изучается таможенная статистика, посещаются зарубежные выставки и ярмарки, используется таргетированная реклама в выбранной стране, активизируется общение на форумах, в соцсетях, на тематических площадках, возможен запуск партнерской программы для привлечения клиентов, перенимается успешный опыт выхода других компаний на международный рынок⁴.

Важным элементом выхода на международный рынок является логистика. От нее зависит, как быстро будет доставляться продукт клиентам и по какой цене. Здесь крайне важен выбор способов доставки, в частности, вид транспортного средства. Автомобильный транспорт больше подходит для близко расположенных стран и для перевозки небольших партий товаров. Морской транспорт наиболее оптимален для больших объемов и не скоропортящихся товаров (мебели, оборудования, техники и пр.). Авиаперевозки – это самый быстрый способ доставки, но дорогой, хотя единственно подходящий для товаров с особым или коротким сроком хранения. Самым приемлемым и по срокам, по объемам перевозок и по стоимости является железнодорожный транспорт.

В условиях нестабильной политической ситуации логистика — это один из ключевых факторов, который будет влиять на успешность продвижения бизнеса в другие страны. Здесь нужно учитывать риски и, в первую очередь, геополитические, а также стоимость доставки.

⁴ Наседкина А., Андрюхин В.. Как попасть на международный рынок? <https://darvindigital.ru/kompaniya/blog/statyi/kak-popast-na-mezhdunarodnyy-rynok/>.

Если компания планирует долгосрочную деятельность на внешнем рынке, то может потребоваться регистрация дочерней компании как юридического лица, инкорпорированного по законодательству данной страны. Важным элементом стратегии будет правильный расчет бюджета и контроль расходов, т.е. эффективное финансовое планирование; своевременная уплата налогов, постоянный учет рисков.

Выход на внешний рынок будет более успешным при установлении контактов с местными партнерами, которые хорошо знают рынок, его особенности, и могут помочь быстрее адаптироваться к нему, сэкономят компании время. В этом случае элементом формирования стратегии будет регистрация совместного предприятия при сохранении контроля над его деятельностью.

Поэтапность выхода на внешний рынок компаний – это элемент стратегии, но этот элемент может отличаться в зависимости от метода проникновения на рынок и , выбранной стратегии.

Наиболее часто встречающийся подход основан на теории UPPSALA или «Уппсальской модели интернационализации» (или U-модели). Эта модель, как элемент современной стратегии, появилась в 1970-х годах (по названию шведского города Уппсала, где располагается Уппсальский университет, Швеция), ее предложили экономисты Я. Йохансон и Ф. Видерсхайм-Пол⁵.

Модель предполагает, что компания последовательно проходит разные этапы в процессе выхода на мировой рынок.

Согласно UPPSALA, компании двигаются на международные рынки постепенно. Сначала они расширяют свое присутствие на тех рынках, которые находятся ближе и требуют меньших усилий для входа, и заканчивают более отдалёнными и сложными рынками. На первом этапе компании используют свои текущие ресурсы и компетенции. По мере

⁵ Цит. по Магомедова М.О. Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2019. - № 8 (80). - С. 10.

накопления опыта компании продвигается дальше. На каждом следующем этапе бизнес выбирает наиболее подходящий способ проникновения на рынок, что обеспечивает ему относительную рыночную стабильность.

Модель UPPSALA предполагает следующие этапы:

1. Постановка цели выхода на новый рынок (на основе институционального или ресурсного подхода). Институциональный подход предполагает изучение влияния институциональной среды и национальных условий ведения бизнеса на интернационализацию компании. При таком подходе учитывают три основных аспекта, влияющих на развитие бизнеса на национальном уровне:

-регуляторный (законодательство, государственная предпринимательская политика),

- когнитивный (знания, навыки, компетенции в обществе),

- нормативный (система ценностей в стране).

2. Ресурсный подход рассматривает значение разных факторов при выборе рынка или страны.

2. Выбор зарубежного рынка от ближайшего к дальнему.

3. Изучение разных вариантов проникновения на рынок.

4. Выбор наиболее подходящего варианта, двигаясь от простого способа к более сложному.

Пошагово от простого к сложному это выглядит так:

Шаг 1. Прямой/косвенный экспорт готового продукта.

Шаг 2. После первых продаж и старта роста начинается расширение сбыта и продаж на зарубежном рынке.

Шаг 3. Усложнение способа проникновения: организация местного производства адаптированного продукта, и перенос производства частично на зарубежный рынок. Адаптировать продукт можно 1) силами компании путем изучения культуры, традиций, спроса и продукции конкурентов, 2)

наладив сотрудничество с местными производителями путем организации совместного предприятия или путем поглощения.

Шаг 4. Дождаться уверенного роста продаж и начать инвестировать в развитие местного производства или осуществить прямые инвестиции в создание мощностей, обучение сотрудников.

Шаг 5. Перенести производственные процессы (полностью или частично) на новый рынок в качестве подразделения и начать их оптимизацию.

Для расчета бюджета при выходе на новый рынок на каждом этапе определяются потенциальные затраты с некоторым запасом на риск.

Итак, при выходе на внешние рынки компания должна учесть все элементы стратегии выходы на внешние рынки с учетом имеющиеся у нее для этого предпосылки, а также все факторы, как институциональные, так и ресурсные. Кроме того, важно , освоить «правила игры» (традиции делового оборота) других рынков, оценить свои возможности и преимущества и после этого принимать взвешенные решения.

Использованные источники

1. Магомедова М.О. Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2019. - № 8 (80). - С. 10.
2. А. Наседкина, В. Андрюхин. Как попасть на международный рынок? <https://darvindigital.ru/kompaniya/blog/statyi/kak-popast-na-mezhdunarodnyy-rynok/> (дата обращения 05.06.2025)
3. Платонова Е.Д. , Алькарни Амаль Мохаммед А. Выход организации на международные рынки: причины, преимущества и виды стратегий// Пространственная экономика: проблемы экономических структур . Материалы II Международной научной конференции. г. Москва, 13 декабря 2024 года / Под ред. проф. Платоновой Е.Д., доц. Игумнова О.А. – Москва: Издательство «Перо», 2025. – С. 202-209

4. Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний. <http://elibrary.ru>; Ю.В. Володин, П.А. Подковыров. Журнал Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018, №4.